GUIDE

Attendance at Work

Each of us makes a difference!

Year 2000

New Nouveau
Brunswick
Finance Finances

Table of contents

Attendance at Work Guide

Attendance is important
Why an Attendance at Work Policy? 3
Being at work 3
Goals 3
Definitions 4
Employees' Role 5
When absence is unavoidable 5
Consequences of absenteeism 5
Managers' Role 6
When an employee is absent 6
Monitor absenteeism 7
Ways to accommodate 7
If regular attendance cannot be restored 8
Employment termination 8
Employer's Role 9
Department of Finance's Role 9
Determining if a problem exists – Guidelines 10
Addressing attendance problems – Guidelines 11

Appreciation and Recognition

Why appreciate employees? 12
How to help employees 12
Video 12
Appreciation – Motivation – Recognition 13
Tips 13
Training 13
A safe work environment 14
Prevention tips 14
Virtual Health Centre 14

Additional Information for Managers

Attendance at Work Policy 15
Technical definitions
Sick, illness, reasonable, fairness, obligation, duty to accommodate, paid absence 17
Innocent absenteeism, non-innocent absenteeism, ways to accommodate 18
Reasonable accommodation, request for medical information, undue hardship 19
Impact of the duty to accommodate on others 20
Applying benefits 21
Forms
Absence from work report 22
Benefit application and work capability assessment form 23
Non-physical ability assessment 24
Physical capability assessment 25

Attendance is important

Why an Attendance at Work Policy?

The Government of New Brunswick acknowledges the importance of supporting, encouraging and recognizing regular attendance by the majority of public service employees. The Attendance at Work Policy supports this effort and provides opportunities for improvement which may arise.

Employees, managers and employers work together to make the work environment as pleasant as possible and to ensure continuity and quality service to clients.

The Attendance at Work is supported by other government initiatives including Employee (Family) Assistance Programs and a corporate appreciation and recognition approach.

Goals

1. Advise all public service employees they are expected to report for work as scheduled.

2. Advise managers they are responsible for managing attendance and appropriate follow-up.

3. Offer a supportive appreciation and recognition approach to help improve regular attendance.

4. Provide fair and equitable access to leave and income protection benefits for illness as appropriate.

Being at work

Regular attendance is everyone's responsibility: employees, managers and the employer.

Being at work means you contribute to the effectiveness of your organization by ensuring continuity in service delivery. The tasks you do are very important to clients and the employer.

Regular attendance helps develop personal satisfaction, a sense of belonging and a feeling of accomplishment and strengthens your relationship with co-workers.

The Attendance at Work Policy is not intended to redesign or reduce existing benefits.

Definitions

Employee

Throughout the guide, the term **employee** includes all full-time, part-time, casual, personal service contract, bargaining and non-bargaining employees within departments, agencies, school districts and hospital corporations.

Manager

Throughout the guide, the term **manager includes supervisor**.

Employer

The term **employer**, in certain context, may include Senior Management within an organization.

Type of absence

Innocent absenteeism:
The employee has a legitimate medical condition which causes him/her to be unable to perform regular work.

Non-innocent absenteeism:
The manager may not be convinced that a legitimate medical reason exists to support absenteeism. Patterns may emerge (before/after long weekends, Monday/Friday for example).

Sick Leave

After working six months within the New Brunswick Public Service, employees accumulate sick days each month to be considered as insurance in the event of inability to work due to illness.

Insurance to meet/bridge needs of employees

The various salary/wage-loss replacement benefits are intended to provide a level of income continuation which meets employee needs but which, when combined, do not exceed the income when the employee is working.

Income replacement

The employer provides salary/wage-loss replacement for those situations where the employee has work interruptions due to personal situations, subject to various benefit packages/ collective agreements.

Income replacement as insurance

Salary/wage-loss replacement benefits, such as sick leave, Long-Term Disability (LTD), *Workers' Compensation Act*, are **insurance... NOT entitlements**.

Long-Term Disability

The Long-Term Disability (LTD) Plan provides salary replacement to employees who become totally disabled and who participate in the plan. In order to receive this benefit, the illness or injury must prevent the employee from working for a period of at least four months, the qualifying period, and he/she must remain under the continuing care of a physician. LTD is paid 100 percent by employees.

Workers' Compensation Act

Worker's Compensation benefits provide salary replacement if an accident or injury occurs in the workplace, paid 100 percent by employers.

Employment Insurance Program

This source of revenue in case of illness is provided through the Federal Department of Human Resources Development Canada (HRDC). For more details, contact the nearest Human Resources Centre of Canada or ask your Human Resources Officer.

Components of the Public Service

Part 1 – Government departments and some agencies
Part 2 – School districts
Part 3 – Hospital corporations

Employees' Role

1. Report for work as scheduled and show respect for clients and colleagues.
2. Participate in appropriate programs to improve attendance.
3. Help make the work atmosphere as positive as possible.
4. Report all workplace health and safety issues to the manager or local Health and Safety Committee.
5. Develop safe working habits.
6. Consider income replacement benefits as insurance.
7. Try to schedule all appointments during non-working hours.
8. Minimize absence for appointments by scheduling multiple dependants at the same time.
9. Be proud of work performed and recognize that each of us makes a difference!

When absence is unavoidable:

1. Report your absence prior to scheduled work start to your manager.
2. If your manager cannot be reached, follow alternate notifying procedures set out by your manager.
3. Give reason for absence and date of expected return to work.
4. Advise your manager of any changes in date of your anticipated return to work.
5. Where a replacement worker is required, report early enough to satisfy this need.
6. Provide medical information as required by your manager.
7. Provide your phone number or other information where you can be reached during absence.
8. Follow recommended treatment to enable you to get better and return to work.

Consequences of absenteeism

What if I call my manager to advise that I will not report for work as scheduled?

In some cases, the manager must find a replacement, pay that person in addition to paying me while I'm absent, depleting funds which may have been allocated for delivery of services.

What if I use my sick leave as it accumulates and I don't consider it «insurance»?

If I suffer a serious illness, I might not have enough sick days to cover the entire period.

What if I'm frequently absent?

In addition to their own work, my colleagues have to share mine.

Managers' Role

1. Communicate expectations for regular attendance.
2. Provide positive reinforcement for regular attendance.
3. Support/recognize improvement toward regular attendance.
4. Recognize, on a regular basis, the effort employees invest in their work.
5. Ensure that workplace conditions and environment are safe and healthy, as well as rectify any problems as they arise.
6. Maintain a good working relationship with employees to help identify situations before they become problems. Offer help and support.
7. Reinforce the message that income replacement benefits are a form of insurance.
8. Designate a replacement to receive notification of non-attendance in the case of the manager's absence. Let employees know who has been designated.

When an employee is absent, the manager will:

1. Call the employee when unable to receive initial call.
2. Call the employee who has not arrived at work within a reasonable time period and who has not called in to report absence.
3. Inquire if it is possible to arrive for part of the day/shift and ask if there are any work commitments which must be satisfied during the absence.
4. Inquire as to the reason for absence and expected date of return, and follow up as necessary.
5. Clarify and document any assistance that can be provided, the need for a medical certificate, likelihood of medical treatment and opportunities to return to work.
6. Approve leave for the period of time indicated by the medical information received.
7. Request updated medical information at appropriate time.

Monitor absenteeism

1. Maintain a record of employee absence.
2. Review individual absence records at least quarterly.
3. Address concerns with the employee on a timely and consistent basis.
4. Address attendance record with the employee during annual performance review.
5. Advise employees that they will be contacted as appropriate.
6. Discuss any emerging absenteeism concerns and support employees as they seek resolution.
7. If regular attendance is a problem, discuss possible solutions with the employee, the Human Resources Officer and the union representative.
8. Respect confidentiality of information employees share.
9. Serve as a positive role model.

Ways to accommodate

There are many ways to accommodate an employee with attendance problems, allowing him/her to return to work. By investigating options to accommodate specific situations, managers may find a way to help employees. Some suggestions are outlined below. However, it is important to respect operational requirements in considering each situation.

- Alternate work arrangements
  (i.e. part-time, job-sharing, working at home)
- Temporary work assignment
  (i.e. special projects – managers are encouraged to develop and maintain a list of meaningful work assignments or projects that suffer from lack of resources and could be carried out by an employee with a temporary health limitation)
- Physical and equipment support
  (i.e. Obus form, wheelchair accessibility, computer modifications)
- Retraining to expand employment options
- Deferred Salary Leave Plan
- New work assignment in the same work unit
- Transfer to another work unit
  (i.e. maintaining a 'mobility' list)
- Secondment to another work area
- Non-physical support
  (i.e. Employee (Family) Assistance Program, sensitivity training, development of coping techniques - stress, inability to work in required work environment)

If regular attendance cannot be restored

When it is apparent that the employee will not be able to return to work, the manager and employee should mutually agree on an acceptable date for termination of employment due to health reasons. Such termination could entail application for benefits:

- ✔ Retirement allowance;
- ✔ Sick leave;
- ✔ Employment Insurance disability benefit;
- ✔ Canada Pension Plan (CPP) disability;
- ✔ Long-Term Disability (LTD) benefits
  - continuation of pensionable service accrual, where the pension plan provides
  - continuation of other insured benefit coverages:
    - Group Life Insurance
    - Accidental Death and Dismemberment Insurance
    - Health/Dental Plans

Employment termination

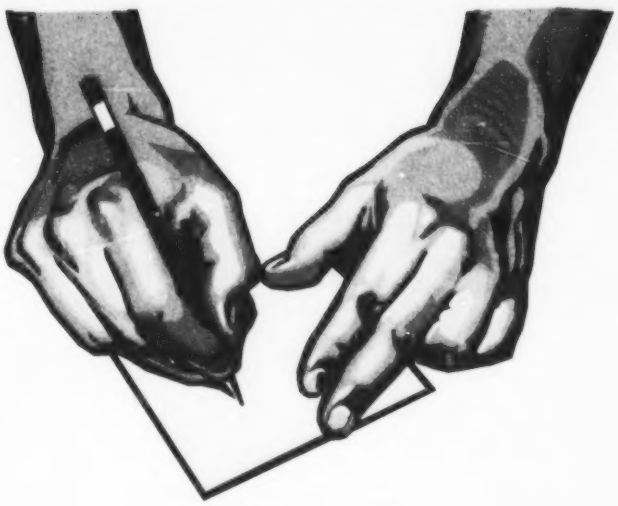
When the employee's attendance does not meet employer expectations after a specified period of time, and he/she is unwilling to terminate employment, then involuntary termination of employment is the only option.

To support this action, the following information may be required for legal purposes:

1. Employee's absence record.
2. Comparison of the employee's absence with that of employees in similar/same work unit.
3. Medical information indicating that there is no probability that the employee's health would improve to the point where he/she could meet employer attendance expectations.
4. A culminating incident identified.
5. No improvement in absence pattern over previous period (could be six months or one year depending on nature of illness).
6. Documentation to support that the employer has made significant accommodation to allow the employee to return to work.
7. Confirmation of ongoing contact with the Human Resources Office.

Employer's Role

1. Ensure implementation of the Attendance at Work Policy.
2. Hold managers accountable for managing attendance. Support them in dealing with difficult situations and offer them training opportunities.
3. Recognize the efforts of managers on a regular basis.
4. Provide the resources necessary to ensure a safe and healthy workplace.
5. Provide positive reinforcement to managers, employees and work teams. Offer support in efforts toward continuous improvement of regular attendance.
6. Where operationally possible, support efforts to accommodate employees toward an early return to work.
7. Monitor statistics on use of leave on a yearly basis. Make comparisons as necessary to isolate and address any problem areas with managers.
8. Ensure all employees are aware of the resources available to assist them in coping with difficult situations. i.e. *Employee (Family) Assistance Program*
9. Reinforce the message that income replacement benefits are a form of insurance.
10. Serve as a positive role model.



Department of Finance's Role

1. Set standards for consistent reporting.
2. Receive statistics on use of leave on a yearly basis from Parts 1, 2 and 3 and provide feedback.
3. Make comparative analyses among Parts 1, 2 and 3.
4. Report to the Legislature on the statistics, conclusions and future direction.
5. Review/revise Attendance at Work Policy as appropriate.

The employer has several reasons to address particular employee challenges in order to facilitate their return to work, or help them stay at work:

- ✔ **Value for money in retaining the employee's skill and knowledge**
- ✔ **Savings on income replacement benefits**
- ✔ **Legal 'duty to accommodate'**

Determining if a problem exists

Guidelines

Indicators	Test for 'Reasonableness'/Possible Accommodation
In the year(s) immediately prior to retirement, a great deal of time taken in the form of sick leave.	Is there verifiable illness for which medical documentation supports absence? Were there sick leave credits available to cover the absence? Did absences cease once credits were exhausted? Could flexible work arrangements be considered?
If a new employee, is there a pattern of using sick credits as they accumulate?	Monitor during the probationary period. If no improvement, consider rejection prior to end of the probationary period.
Is there a pattern of using sick credits as they are accumulated, once the maximum is reached?	Has this happened once or twice versus every month?
Repeated injury on the job resulting in absence.	Are there safety issues or training issues to be addressed?
Frequent lateness in reporting to work.	Is there a known reason? Can this be accommodated operationally by flexible hours?
Frequent medical /paramedical appointments during work hours.	Is this related to a short-term condition? Is the service locally available?
Frequent request for family responsibility leave.	How does the frequency compare to that of others in similar family situations?
Unscheduled absences typically fall on a Monday, Friday, during hunting season, around pay days.	Are there understandable reasons for this pattern? Example: Six Friday afternoons is not a problem when they are for regular chemotherapy treatments.

Addressing attendance problems

Guidelines

Step	Manager's Responsibilities
1.	Start by discussing the particular concern or pattern of absence with the employee, reiterating expectations for attendance. The outcome of the discussions to be documented, with the knowledge of the employee.
2.	Explore options to accommodate unique circumstances by employee/employer cooperation and flexible work arrangements.
3.	Determine which of the various benefits and/or services might best apply to provide income or other support in the circumstances. *(See "Applying Benefits" page 21).*
4.	Follow-up on an appropriate basis to determine whether there has been satisfactory improvement.
5.	If the problem improves or disappears, acknowledge and document.
6.	If the problem persists, proceed with human resources representative and legal advisor, taking necessary action to place a productive employee in the position, while dealing fairly with the incumbent.

✔ **It is important not to 'jump to conclusions' when an apparent pattern emerges. There may be valid reasons that can be accommodated.**

✔ **Guidelines on previous page help managers to assess whether an absence problem is developing.**

Why appreciate employees?

The greatest strength of an organization is its workforce. Knowledge and skills employees develop and acquire over the years are very beneficial to the employer.

Employees want and need to be valued and recognized for the value they add to the organization. They want to feel they are part of the organization and that they contribute to its success.

Managers play an important role in appreciating, motivating and recognizing employees, and in creating a pleasant work environment for them.

- ✔ **Managers encourage** employees and work teams to become agents for change by identifying and implementing ways to improve effectiveness, efficiency and productivity while maintaining or creating a pleasant work environment.
- ✔ **The employer encourages** managers to recognize and appreciate the effort, commitment and accomplishments of each employee and work team to improve effectiveness, efficiency, and productivity at work.

Video

A video, 'Attendance at Work,' has been produced to support this initiative – to assist with implementation of the policy, orientation of new employees or other situations as appropriate.

The video features fellow New Brunswick public servants who share personal experiences: gradual return to work following health related absence, work flexibility, morale in the workplace and sick leave as insurance. Copies are available from your Human Resources Office.

How to help employees

1. Communicate regular attendance expectations to employees.
2. Ensure a safe and healthy workplace, and a pleasant work environment.
3. Treat all employees in a fair, respectful and honest manner.
4. Be aware of existing corporate initiatives to support employees (i.e. Employee and Family Assistance Program, appreciation, recognition and options to accommodate employees).
5. Review record of absence during the employee performance appraisal.

A smile is:

- ✔ **Free**
- ✔ **Unique**
- ✔ **One of the few things that increases in value when it's given**
- ✔ **Usually returned**
- ✔ **An excellent method of appreciation and recognition**

Appreciation-Motivation-Recognition

Employees, managers and employers all work together to make the work environment as pleasant as possible and to ensure continuity and quality of service to clients.

As managers appreciate, motivate and recognize employees in a sincere and fair manner, senior management must do the same for managers.

Everyone can help build confidence, credibility and teamwork by:

✔ maintaining a good relationship with colleagues

✔ improving the work atmosphere

✔ preserving everyone's confidence

✔ being a leader.

Training

Orientation is provided to human resources personnel government-wide, enabling them to become a resource for the managers within their organizations.

Ongoing training for managers is available through the annual training calendar produced by the Department of Finance.

Course objectives:

1. Support employees by encouraging and recognizing regular attendance, effort and performance.

2. Identify managers' responsibilities and where support can be found.

3. Deal more effectively with challenging situations and facilitate return to work.

4. Examine legal concerns that may arise.

Tips

In addition to the tips provided below, managers can be proactive and explore individual ways of appreciating, motivating and recognizing employees, within existing resources.

1. Encourage employees to identify solutions to problems.

2. Build employees' trust and self-confidence in a cooperative environment.

3. Say a sincere thank you.

4. Give a timely word of encouragement and positive reinforcement.

5. Recognize "special" efforts.

6. Hold regular meetings with employees to allow discussion and problem-solving.

7. Send a personal, congratulatory letter to be placed in the employee's personnel file.

8. Recognize by e-mail or phone call.

9. Ask employee(s) to participate at a meeting with decision-makers who are considering solutions these employees may have proposed.

10. Assign to a special project.

11. Allow occasional casual dress days.

12. Encourage specialized training in new technologies.

13. Match body language and words.

It is more pleasant to come to work when the atmosphere is healthy.

A safe work environment

Both the employer and employees have responsibilities to ensure a safe and healthy workplace.

- ✔ Employees report all unsafe and unhealthy work conditions to their immediate manager or local Health and Safety Committee.
- ✔ Managers monitor the working conditions and environment on a regular basis, receive concerns from employees, investigate and rectify any problems.
- ✔ The employer provides the necessary resources to address concerns of managers and employees.

Virtual Health Centre

A virtual health centre is available on Intranet for Public Service employees. The Public Service Employee Benefits Branch developed the health centre to encourage employees to take responsibility for their health.

The health centre offers several links to sources of information related to health.

Have a look...

http://intranet.gov.nb.ca/intellinet

Prevention tips

1. Sitting at a computer, knees, ankles and elbows should be bent at more or less a right angle. Hips should be bent at greater than a right angle.
2. Tilt your computer monitor back a bit. Place a mirror on the centre of the screen, if you see your eyes in the mirror, the tilt is correct.
3. When lifting objects, always bend your knees. Where available, attend sessions on preventing back strain.
4. Take a few seconds to stretch every 30 minutes, if possible.
5. Don't overload the top of your filing cabinets and bookcases. They may tip over.
6. Always respect current safety codes in your workplace.
7. We tend to forget that wet floors can be slippery. Be careful!

Managers' section

The following pages contain the official text of the Attendance at Work Policy, technical definitions, legal references, visual presentation of applying benefits and forms to be used by managers.

Attendance at Work Policy

The New Brunswick government recognizes the value of its employees and the need to manage and support regular attendance through recognition, motivation and appreciation of employee efforts. In light of this, the government will actively manage the work environment and employee attendance to:

- encourage regular attendance
- acknowledge employee commitment
- provide fair and equitable access to leave and income protection for illness as appropriate
- facilitate a return to work as early as possible following necessary absence

Application:
All employers of Parts 1, 2 and 3 of the Public Service and all people employed therein.

Effective date: year 2000

Employees are responsible, on a day-to-day basis, for maintaining regular attendance as follows:

- report to work regularly and on time
- take unscheduled leave only when unavoidable
- report absence in keeping with procedures
- make every effort to work safely
- facilitate a return to work from illness/injury absence by
  - following appropriate treatment/assistance programs
  - accepting alternate work arrangements

Managers are responsible for, on a day-to-day basis, managing attendance through:

- communicating attendance expectations
- ensuring a safe and healthy workplace
- retaining and analyzing absence information
- providing individual feedback to employees on attendance:
  - addressing poor attendance cases
  - acknowledging good or improved attendance, as part of performance review.

Human Resource Officers are responsible for focusing on the two types of support service below :

- timely capture and reporting of absence information, organization-wide
- support to management through:
  - training and coaching on attendance at work
  - consulting services to deal with individual cases

Senior Managers are responsible for providing corporate level direction for respective organizations by:

- communicating and supporting the Attendance at Work Policy
- ensuring measurement, evaluation and feedback systems are in place
- ensuring that internal policies, practices and assignment of resources support the government Attendance at Work Policy

Attendance at Work Policy (continued)

Department of Finance is responsible for promoting attendance by:

- developing/communicating a government-wide Attendance at Work Policy and supporting framework
- providing support and assistance through:
  - corporate absence data-base and reported information
  - expert consultation on policy interpretation and alternate work arrangements
  - current leave policies and, as appropriate, Employee Assistance Programs
  - providing measurement and evaluation of Attendance at Work results

How to carry out responsibilities?
There are several elements to the delivery of an Attendance at Work Policy, which can be addressed through the following resources:

- Attendance at Work Guide - a reference manual
- Supplementary training plan
- Supplementary organization-level procedures to ensure consistent employee treatment in varying circumstances

Principles behind 'How to carry out responsibilities': The following principles will guide the development of specific program procedures and tools at both a government-wide and an organizational level.

- *Responsible leave utilization*
  The objective of the Attendance at Work Policy is to:
  - eliminate unnecessary absences and
  - minimize the duration of those absences that cannot be avoided

- *Consistency*
  The program will provide a comprehensive framework for active management of unscheduled absences, to be applied consistently throughout the public service.

- *Insurance... **NOT** entitlement*
  Employees will be made aware that sick leave is an insurance benefit to be used only when their health prevents them from reporting for work.

Income protection for absence:
The following policies and legislation provide various forms of income protection for unscheduled absence, which must be integrated under attendance management:

- Workers' Compensation Benefit
- Long-Term Disability (for participating employee groups only)
- Sick Leave with pay
- Employment Insurance

Benefit limitations:
It is not intended that an employee's income be enhanced as the result of various benefit options. Employees who are eligible for income replacement at 100% under the *Workers' Compensation Act* will not be eligible to apply for benefits under the Long-Term Disability Plan, or any other related benefit (i.e. waiver of premium under various insurance programs and waiver of pension contributions), until all such work-related income replacement benefits have been exhausted.

Authority:
Provided by Board of Management Minute

Inquiries:

- Employees and managers may contact Human Resources staff in their department, school district, region hospital corporation or agency
- Human Resources staff may contact the Department of Finance at 506 453-2296

Expectations

1. There is no magic number that represents the ideal rate of absence for employees in various parts of the New Brunswick Public Service.
2. The frequency of short-term absences is expected to drop.
3. The duration of absences is expected to be shortened.
4. It is expected employees will be absent for valid health reasons.

Technical Definitions

Sick

"Unwell, ill" (Pocket Oxford Dictionary)
"Affected with disease, ill, indisposed." (Black's Law Dictionary, p. 1551)

As the result of illness (mental or physical) or injury, employees are unable to perform the regular duties of their own position.

Illness

"An ailment of such a character as to affect the general soundness and health; not a mere temporary indisposition, which does not tend to undermine and weaken the constitution." (Black's Law Dictionary, p. 1551)

Reasonable

"Having sound judgment; moderate; ready to listen to reason." (Pocket Oxford Dictionary)

Reasonable means "having sound judgment,...not absurd,...not greatly less or more than might be expected." (Concise Oxford Dictionary)

Fairness

Fairness includes the elements of reasonableness, honesty and impartiality. It is believed that the meaning "not greatly less or more than might be expected" in the definition of reasonable above, is appropriate, since it indicates that there may well be more than one reasonable response or course of action. (Beattie, Alan, Labour Arbitration Yearbook, 1993, p. 249)

Obligation

Employer, unions, co-workers and the employee seeking the accommodation have an obligation that stems from the duty to accommodate.

Duty to accommodate

It is helpful to consider the kinds of measures that are encompassed within the concept of "accommodation." It is impossible to provide an all-inclusive list of the kinds of accommodation which the duty entails. This is because the duty is in the final analysis a highly individualized one, whose application will often be tailored to the specific needs of the individual involved and the particular exigencies of the workplace.
(p. 3, Canadian Labour Law 1)

It involves some degree of latitude.

"The duty to accommodate goes beyond investigating whether an employee can perform an existing job - it involves investigating whether something can be done to existing jobs to enable the employee to perform a job." (p. 1, Arbitrator Allen Ponak, Lancaster's Health Care Employment Law News - Vol. 10, no. 9, 1994)

"The duty to accommodate obligates the Employer to diligently examine the possibility of adapting the workplace in order to enable the Grievor to work." (p. 2, Allen Ponak - same as above).

Paid absence

Continuation of salary during an absence from work must be justified.

Innocent absenteeism

The employee has a legitimate medical condition which causes him/her to be unable to perform his/her regular work. Requests for this type of leave, depending on duration (may be multiple short-term absences or one or more absences of longer duration), will usually require supporting medical documentation, outlining the nature of the illness (what is wrong with them) and the prognosis indicating when/if the employee will be able to return.

There is a "duty to accommodate," within reason, on the part of the employer and the unions. This does not require the employer to create a new position to enable the employee to return to work. Alternate work arrangements could be considered.

Employees may be terminated for legitimate illness where there is no possibility the employees will be able to return to their jobs, even though they may not have used up all their accumulated sick leaves.

The employer cannot terminate an employee who has a high average rate of absenteeism simply by looking at records, even after warning the employee that his action would result in termination. There must be a final culminating incident that would allow it to review the employee's previous attendance record under the doctrine of innocent absenteeism. An objective reasonable standard has to be established. (B. Bruce decision, July 31, 1997, Grievor - Harvey Beck, Part III)

While arbitrators have based their interpretations on collective agreements instead of general principle, a pattern has developed for dealing with innocent absenteeism. "While an employer may not "discipline" an employee for innocent or blameless absenteeism, it may "terminate, suspend, transfer, lay off, place on a leave of absence, demote or counsel employees who, for medical or other reasons are incapable of reasonably regular attendance of the performance of the tasks which are required of them." (p. 78, Canadian Labour Law Journal, Vol. 1)

Arbitrators "seek to ascertain and measure the extent to which the employee's condition has prevented and in the future will likely inhibit from fulfilling his employment obligations." (p. 79, Can. Labour Law 1)

If there is no evidence that the employee will be able to attend more regularly in the future, the employer has the right to take action.

Non-innocent absenteeism

The manager/supervisor may not be convinced that a legitimate medical reason exists to support the pattern of absence (usually numerous incidents of shorter duration). Patterns may emerge (i.e. Monday/Friday, before/after long weekends) and must be documented as they occur. Credibility/reliability of information/documentation may be an issue if the situation is not resolved and termination is deemed to be the only alternative. Supporting medical information may be required.

Ways to accommodate

The extent of accommodation must be individualized for each employee – there are no standardized methods of accommodation. (*Human Rights Legislation - Nova Scotia*)

Some ways to accommodate arbitrators look for:

- ✔ the provision of adaptive technologies or equipment to the worker
- ✔ adapting computers for blind and visually handicapped persons
- ✔ speech synthesizers, connected to a computer, which read aloud the text on the computer screen in an artificial voice
- ✔ altering the physical premises to allow for wheelchairs
- ✔ alteration of job duties, work schedules, part-time work (Lancaster Labour Law Reports)

Reasonable accommodation

"In determining what constitutes reasonable accommodation, the Court ruled that all reasonable steps, short of undue hardship, must be taken by the employer to accommodate the adversely affected individual." (p. 2, Lancaster Labour Law Reports - Charter Cases/Human Rights Reporter Vol. 10, no. 6/7, June/July 1994)

Request for medical information

Generally, arbitrators are not "sympathetic" to blanket policies requiring release of medical information. (p. 2, Health Care Employment Law News, December 1993)

If an employee fails to provide a medical certificate, the employer may insist that one be given. If the legitimacy of a claim is in doubt, a second medical certificate can be requested from a mutually agreeable physician. If no return to work date is given in the certificate, the employee can be asked to return to the attending physician to clarify the return date. Requests for medical information must satisfy a test of "reasonableness" depending on the situation.

While an employer is entitled to regulate the use of sick leave, many arbitrators take the view that it may request only such information as is necessary to assess:

- ✔ the existence of the illness
- ✔ the return date of the employee
- ✔ any accommodation it may have to make

Undue Hardship

"The board noted that some cost and disruption to the employer would not constitute undue hardship unless excessive. Adjustments that clearly jeopardized patient safety would, however, constitute undue hardship." (p. 2, Allen Ponak Vol 10, no. 9, 1994, Lancaster's Health Care Employment Law News)

"A list of the factors to be considered in assessing what may constitute undue hardship will include:

- ✔ financial cost;
- ✔ disruption of a collective agreement;
- ✔ problems of morale among other employees;
- ✔ safety;
- ✔ the size of the employment operation, in that it can influence the assessment of other factors such as whether a financial cost is undue or the difficulty in adapting the workforce or facilities to accommodate individuals;
- ✔ interchangeability of the workforce and facilities; and
- ✔ safety concerns, under which both the magnitude of the risk and the identity of those who would bear it should be examined." (Can. Labour Law Journal, Vol. 1 - Central Alberta Dairy Pool, p. 327)

The Court emphasized that the applicability of the various factors is to be addressed in the context of the situation presented in each case. In this regard, the Court stated: "These factors are not engraved in stone. They should be applied with common sense and flexibility in the context of the factual situation presented in each case. The situations presented will vary endlessly..." (p. 2, Human Rights Reporter, June/July 1994)

"When presented with a case of this kind (accommodation), the employer is not only required to investigate the request but to actively consider and discuss accommodation options..." (p. 2, Lancaster Labour Law. Charter cases/Human Rights, Vol. 7. no. 12, December 1991)

Impact of the duty to accommodate on others

This is a summary of the salient points from the article '*Impact of the duty to accommodate on others.*' (p. 231-233 Kaplan, William, Canadian Labour Law Journal)

"In Gohm v. Domtar Inc. and OPEIU, an Ontario board of inquiry found that the union did not fulfill its responsibility to accommodate the complainant because it did not agree to collective agreement changes necessary to accommodate the individual, nor did it specifically offer to negotiate over those changes with the employer." p. 231

"It would not be reasonable to expect a union to go so far as to engage in a strike in order to obtain agreement from the company to an accommodation, but neither is it unreasonable to expect the union to expand substantial and serious efforts to reach an agreement on the matter..." p. 231

In Peterborough Civic Hospital, there is suggestion that co-workers who have no valid reason for refusing to aid in accommodating the affected employee, may be subject to discipline. p. 232

A person requesting accommodation has a responsibility to co-operate with persons involved.

The following cases have commented on the employee's obligation. In Ontario Human Rights Comm. and O'Malley v. Simpsons-Sears Ltd., the Supreme Court of Canada held that: "The employer must take reasonable steps towards that end which may or may not result in full accommodation. Where such reasonable steps, however, do not fully reach the desired end, the complainant, in the absence of some accommodating steps on his own part such as an acceptance in this case of part-time work, must either sacrifice his religious principles or his employment." p. 232

In Pattison v. Fort Frances (Town) Commrs. of Police, "Mr. Justice McKeown in a minority concurring judgment seems to suggest that on the particular facts of that case, the employer's duty was less than it otherwise would have been because of the uncooperative behaviour of the complainant." p. 232

In Stelco Wire Products Co., the arbitrator ruled that "If the parties can agree upon terms, that agreement must be presented to the grievor for his acceptance. The grievor must be prepared to be flexible, not in any way which could compromise his religious beliefs, but in the sense of being prepared to make reasonable sacrifices in order to return to employment of some kind with the company." p. 233

Applying Benefits

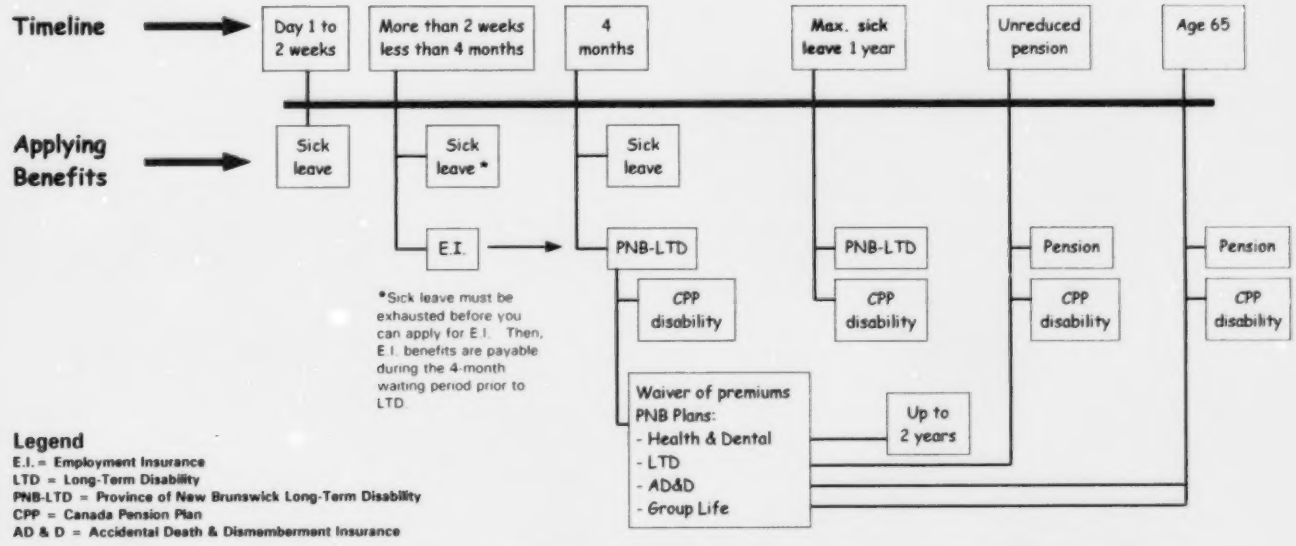
It is not intended that an employee's income be enhanced as the result of various benefit options. Employees who are eligible for income replacement at 100% under the *Workers' Compensation Act* will not be eligible to apply for benefits under the Long-Term Disability plan, or any other related benefit (e.g. waiver of premium under various insurance programs and waiver of pension contributions), until all such work-related income replacement benefits have been exhausted.

How to read the diagram

The following diagram explains the benefits applicable in two scenarios:
(1) absence due to illness or (2) absence due to workplace injury. Boxes above the dark black line indicate the timeline. Boxes below indicate which benefits are applicable depending on the length of absence.

SCENARIO 1

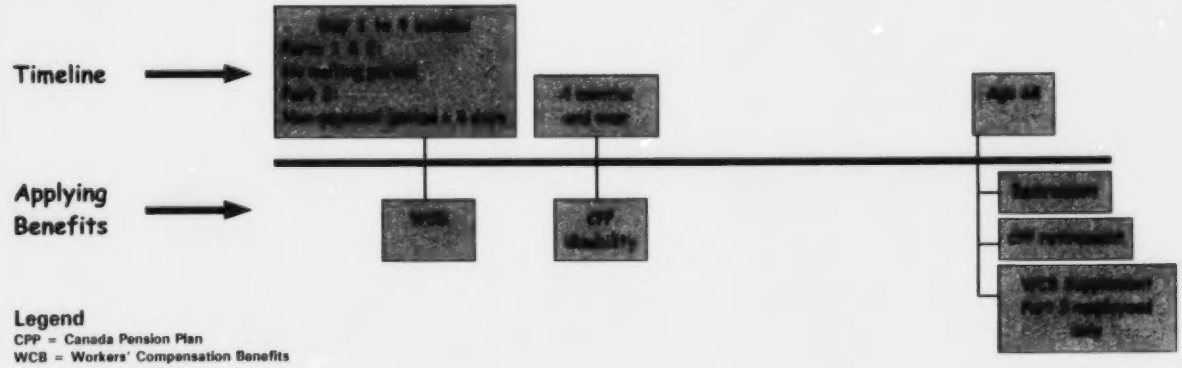
Benefits in case of illness



Legend
E.I. = Employment Insurance
LTD = Long-Term Disability
PNB-LTD = Province of New Brunswick Long-Term Disability
CPP = Canada Pension Plan
AD & D = Accidental Death & Dismemberment Insurance

SCENARIO 2

Benefits in case of workplace injury



Legend
CPP = Canada Pension Plan
WCB = Workers' Compensation Benefits

Forms can be used as they are or as a guide. Additional copies are available from your Human Resources Office.

ABSENCE FROM WORK REPORT

_____ _____

Employee Name Identification Number

Telephone call received at _____ am / pm on _____

day / month / year

Scheduled to report at _____ am / pm

Who called (employee, relative) _____

REASON given for absence (illness, family emergency, other)

_____

_____

IF SICK:

a) what is probable date of return? _____

b) can we provide any assistance? _____

c) are medical forms required? _____

d) is a visit to your doctor planned? _____

e) is there work which must be completed during the absence?

_____

Other comments:

_____

_____

_____

_____

_____

Supervisor receiving telephone call

New Nouveau Brunswick

BENEFIT APPLICATION
AND WORK CAPABILITY ASSESSMENT FORM

Employee Information
(to be fully completed and signed by the employee)

Employee Surname (Please print) _____ First Name _____ Initial _____ SIN _____

Street Address _____ City/Town _____ Postal Code _____ Phone No. _____

Work Location _____ Phone No. _____ Supervisor's Name & Phone No. _____

Job Title/Classification _____

Benefit Requested:

☐ Sick leave — Date of first absence ___/___/___ (d m y)

☐ Workplace injury/illness — Date of injury ___/___/___ (d m y)

☐ Maternity — Due Date ___/___/___ (d m y)

☐ Other _____ ___/___/___ (d m y)

Will an application for LTD be considered? ☐ Yes ☐ No

Physician's Name _____ (Please print)

Telephone Number _____

Physician's Address _____ (Please print)

I hereby authorize the attending/consulting physician and/or any health institution/provider to release any information in respect of this statement to my benefits' adjudicators and/or my employer. I understand that any charges for having this form completed are my responsibility.

Employee's signature: _____ Date ___/___/___ (d m y)

New Nouveau Brunswick

NON-PHYSICAL ABILITY ASSESSMENT

(To be completed and signed by the appropriate physician. Signature required once only, either Section A or Section B)

A. Fit for regular duties ☐ **Yes** *(no further information required)* ☐ **No** *(complete Section B)*

Physician's signature _____ **Date** ___/___/___
d m y

B. Current abilities

The Province of New Brunswick supports the concept of early assistance and is committed to working with employees who encounter non-physical health problems to facilitate recovery to maximum potential as quickly and safely as possible. Wherever possible, the employer will provide modified or alternate work duties/hours to a recovering employee.

Please check appropriate boxes to indicate and describe current abilities. Numbers from 1 to 4 indicate the level of intensity.

Abilities	✔	1 low	2	3	4 high	Comments
1. Reading						
2. Writing						
3. Mathematics						
4. Listening						
5. Speaking						
6. Concentration						
7. Memory						
8. Deadline pressure						
9. Degree of self-supervision						
10. Degree of supervision exercised						
11. Working with the public						
12. Exposed to confrontational situations						
13. Performance of multiple tasks						
14. Cooperation with colleagues						
15. Responsibility and accountability						

Fit for modified/alternate duties/hours ☐ **Yes** ☐ **No**

If no, expected date of return: **to modified/alternate duties** ___/___/___ (d m y) **to full duties** ___/___/___ (d m y)

I examined this employee on ___/___/___ (d m y) Reassessment date ___/___/___ (d m y)

Physician's signature _____ Tel.: _____

New Nouveau Brunswick

PHYSICAL CAPABILITY ASSESSMENT

(To be completed and signed by the attending physician and given to employee for return to manager. Signature required once only, either Section A or Section B)

A. Fit for regular duties ☐ Yes *(no further information required)* ☐ No *(complete Section B)*

Physician's signature _____ **Date** ___/___/___
d m y

B. Current physical capabilities

The Province of New Brunswick supports the concept of early assistance and is committed to working with employees who become ill or injured to facilitate recovery and restoration to maximum potential as quickly and safely as possible. Wherever possible, the employer will provide modified or alternate work duties/hours to a recovering employee.

Please check boxes to indicate areas of reduced functional capability and describe current capability in the spaces provided.

e.g. ☒ **sit** **30 minutes at a time**

☐ **sit**	_____	☐ **carry**	_____
☐ **stand**	_____	☐ **climb**	_____
☐ **walk**	_____	☐ **reach**	_____
☐ **bend/twist**	_____	☐ **write/type rt** _____	**lt** _____
☐ **push/pull**	_____	☐ **operate machinery/drive**	_____
☐ **lift**	_____	☐ **other**	_____

hours of work limited to _____ **hours/day**

Comments: ***(No diagnosis)***

_____

_____

_____

Fit for modified/alternate duties/hours ☐ **Yes** ☐ **No**

If no, expected date of return: **to modified/alternate duties** ___/___/___ (d m y) **to full duties** ___/___/___ (d m y)

I examined this employee on ___/___/___ (d m y) Reassessment date ___/___/___ (d m y)

Physician's signature _____ Tel.: _____

New Nouveau Brunswick

Being at work is everyone's responsibility.

If you need help

Your manager should be there to support you and help identify ways to cope with difficult situations. You can also get help through colleagues you trust, your Human Resources representative, your occupational health representative, your Employee (Family) Assistance Program or your union representative. People out there want to help you because **you make a difference!**

Personal Reference Information

1. **Manager**

   _____ Tel. _____

2. **Employee (Family) Assistance Program (EAP/EFAP)**

   _____ Tel. _____

3. **Human Resources Office**

   _____ Tel. _____

4. **Health in workplace**

   _____ Tel. _____

5. **Union representative**

   _____ Tel. _____

If you have questions about Attendance at Work, please contact your Human Resources Office, or the Public Service Employee Benefits Branch, Department of Finance, (506) 453-2296.

This document has been produced internally by the Public Service Employee Benefits Branch.

ISBN 1-55236-468-2

New Nouveau
Brunswick

Finance Finances

GUIDE

Assiduité au travail

Chacun fait une différence!

An 2000

New Nouveau Brunswick
Finances Finance

Table des matières

Dans le guide, le masculin comprend le féminin simplement pour alléger le texte.

Guide - Assiduité au travail

L'importance de l'assiduité
Pourquoi une directive sur l'assiduité au travail? 3
Être au travail 3
Buts 3
Définitions 4
Rôle de l'employé 5
Si vous devez vous absenter 5
Conséquences de l'absentéisme 5
Rôle du gestionnaire 6
Lorsqu'un employé est absent 6
Faire les suivis 7
Façons d'accommoder 7
L'assiduité régulière ne peut être rétablie 8
Cessation d'emploi 8
Rôle de l'employeur 9
Rôle du ministère des Finances 9
Déterminer l'existence d'un problème – Lignes directrices 10
Si l'assiduité est un problème – Lignes directrices 11

Appréciation et Reconnaissance

Pourquoi apprécier les employés? 12
Comment aider les employés 12
Vidéo 12
Appréciation – Motivation – Reconnaissance 13
Trucs 13
Formation 13
Un milieu de travail sécuritaire 14
Conseils sécuritaires 14
Centre de santé virtuel 14

Renseignements additionnels pour les gestionnaires

Directive sur l'assiduité au travail 15
Définitions techniques
Malade, maladie, raisonnable, équité, obligation, obligation d'accommoder, absence rémunérée 17
Absence involontaire, absence volontaire, façons d'accommoder 18
Accommodation raisonnable, demande de renseignements médicaux, contrainte excessive 19
Obligation d'accommoder : impact sur les autres 20
Avantages sociaux applicables 21
Formulaires
Relevé d'absence du travail 22
Demande de prestations et évaluation de l'aptitude au travail 23
Évaluation des aptitudes non physiques 24
Évaluation des capacités physiques 25

L'importance de l'assiduité

Pourquoi une directive sur l'assiduité au travail?

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick reconnaît l'importance d'appuyer, d'encourager et de reconnaître l'assiduité au travail de la majorité des employés des services publics. La directive sur l'assiduité au travail appuie cette approche et permet d'identifier des occasions d'amélioration lorsqu'elles se présentent.

Les employés, gestionnaires et employeurs travaillent tous ensemble afin de rendre le milieu de travail aussi agréable que possible, et d'assurer la continuité et la qualité des services offerts à la clientèle.

L'assiduité au travail est soutenue par d'autres initiatives gouvernementales telles que les programmes d'aide aux employés (et leur famille), ainsi que l'appréciation et la reconnaissance des employés.

Buts

1. Informer les employés des services publics qu'on s'attend à ce qu'ils se présentent au travail tel que prévu.

2. Rappeler aux gestionnaires qu'ils sont responsables de gérer l'assiduité et d'effectuer les suivis appropriés.

3. Mettre en valeur l'appréciation et la reconnaissance afin d'améliorer l'assiduité au travail.

4. Permettre l'accès aux congés et le remplacement du revenu de façon juste et équitable dans les cas de maladie.

Être au travail

L'assiduité au travail est la responsabilité de chacun : l'employé, le gestionnaire et l'employeur.

Au travail, vous contribuez à l'efficacité de votre organisation en assurant la continuité des services offerts. Les tâches que vous accomplissez sont très importantes pour vos clients et votre employeur.

L'assiduité contribue à développer le sentiment de satisfaction personnelle, d'appartenance et d'accomplissement, et solidifie les relations avec vos collègues.

La directive sur l'assiduité au travail ne prévoit pas modifier ni réduire les avantages sociaux tels qu'ils existent actuellement.

Définitions

Employé

Dans le guide, le terme **employé** comprend les employés à temps plein, à temps partiel, surnuméraires, à contrat de service personnel, syndiqués et non syndiqués des ministères et organismes, districts scolaires et corporations hospitalières.

Gestionnaire

Dans le guide, le terme **gestionnaire comprend superviseur.**

Employeur

Selon le contexte, le terme **employeur** peut comprendre la haute direction d'un organisme.

Genre d'absence

Absence involontaire :
L'employé souffre de problèmes de santé légitimes qui l'empêchent de remplir normalement ses fonctions.

Absence volontaire :
Le gestionnaire n'est pas convaincu qu'il existe un problème de santé légitime pour justifier la fréquence des absences. On peut déceler une tendance (le lundi et le vendredi avant ou après les longues fins de semaine par exemple).

Congé de maladie

Après six mois à l'emploi des services publics du Nouveau-Brunswick, les employés accumulent des congés de maladie chaque mois, lesquels doivent être considérés comme une assurance advenant l'impossibilité de travailler pour cause de maladie.

Assurance pour répondre/satisfaire aux besoins des employés

Les différentes formes de remplacement du revenu visent à procurer à l'employé un niveau de revenu continu qui réponde à ses besoins. Toutes ces formes combinées ne doivent pas faire passer le revenu à un niveau supérieur à celui que l'employé recevrait du travail.

Remplacement du revenu

L'employeur offre un remplacement du revenu lorsque l'employé cesse de travailler à cause de situations personnelles, conformément aux dispositions des différents régimes d'avantages sociaux et des conventions collectives.

Assurance – remplacement du revenu

Les avantages associés au remplacement du revenu, tel que les congés de maladie, l'assurance-invalidité de longue durée et la *Loi sur les accidents de travail* constituent une **assurance et NON des droits**.

Invalidité de longue durée

Le régime d'assurance-invalidité de longue durée (ILD) offre un remplacement de revenu aux employés qui souffrent d'une invalidité et qui participent à ce régime. Pour toucher des prestations, la maladie ou blessure doit empêcher l'employé de travailler pendant au moins quatre mois, ce qui est la période d'attente; l'employé doit être suivi par un médecin. Le régime d'assurance-invalidité de longue durée est entièrement financé par les employés.

Loi sur les accidents de travail

Les indemnités des accidents de travail sont une source de remplacement de revenu en cas d'accident ou blessure au travail. Cette assurance est entièrement financée par les employeurs.

Prestations d'assurance-emploi

Le ministère du Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) offre cette source de revenu en cas de maladie. Pour plus de renseignements, communiquez avec le Centre des ressources humaines du Canada le plus près de chez vous ou avec votre Service des ressources humaines.

Composantes des services publics

Partie 1 – ministères et certains organismes gouvernementaux
Partie 2 – districts scolaires
Partie 3 – corporations hospitalières

Rôle de l'employé

1. Se présenter régulièrement au travail, par respect pour les clients et les collègues.
2. Participer à des programmes appropriés visant l'amélioration de l'assiduité.
3. Contribuer à créer une ambiance de travail plaisante.
4. Signaler toutes les conditions de travail malsaines et non sécuritaires à son gestionnaire ou au comité de santé et de sécurité local.
5. Développer des habitudes de travail sécuritaires.
6. Considérer les avantages sociaux remplaçant le revenu comme une assurance.
7. Tâcher de fixer ses rendez-vous à l'extérieur des heures de travail.
8. Diminuer les absences en fixant les rendez-vous des personnes à charge en même temps.
9. Être fier de son travail et reconnaître que chacun fait une différence!

Si vous devez vous absenter :

1. Signalez votre absence à votre gestionnaire avant le début de la journée de travail.
2. Si vous ne pouvez pas rejoindre votre gestionnaire, suivez le processus d'avis d'absence qu'il a mis en place.
3. Donnez la raison de votre absence et la date prévue de retour au travail.
4. Avisez votre gestionnaire si la date prévue de votre retour au travail change.
5. S'il faut trouver un remplaçant, avisez tôt pour qu'on puisse faire les démarches nécessaires.
6. Fournissez les renseignements médicaux à la demande de votre gestionnaire.
7. Donnez votre numéro de téléphone ou précisez où l'on peut vous joindre durant votre absence.
8. Suivez les traitements recommandés qui vous permettront de recouvrer la santé et de retourner au travail.

Conséquences de l'absentéisme

Qu'arrive-t-il si j'appelle mon gestionnaire pour l'aviser que je ne me présenterai pas au travail tel que prévu?

Dans certains cas, le gestionnaire doit trouver un remplaçant, payer cette personne en plus de m'accorder mon salaire pour la durée de mon absence, diminuant ainsi les fonds pouvant être alloués à la prestation de services.

Qu'arrive-t-il si j'utilise mes journées de maladie à mesure qu'elles s'accumulent et si je ne les considère pas comme une assurance?

Si un jour je suis très sérieusement malade, je risque de ne plus avoir de journées de maladie en réserve.

Qu'arrive-t-il si je m'absente fréquemment?

En plus de faire leur travail, mes collègues doivent faire le mien.

Rôle du gestionnaire

1. Communiquer régulièrement les attentes en matière d'assiduité.

2. Donner du renforcement positif en ce qui concerne l'assiduité régulière.

3. Soutenir/reconnaître les efforts d'amélioration continue de l'assiduité.

4. Reconnaître régulièrement les efforts que les employés fournissent dans leur travail.

5. S'assurer que les conditions et le lieu de travail sont sains et sécuritaires, et régler les problèmes lorsqu'ils surviennent.

6. Maintenir de bonnes relations de travail avec les employés, ce qui permet de cerner des situations qui pourraient devenir problématiques. Offrir de l'aide et du soutien.

7. Renforcer le message que les avantages sociaux remplaçant le revenu constituent une forme d'assurance.

8. Désigner un remplaçant pour recevoir les avis d'absence advenant l'absence du gestionnaire lui-même. Informer les employés du remplaçant désigné.

Lorsqu'un employé est absent, le gestionnaire doit :

1. Appeler l'employé lorsqu'il n'a pas pu prendre l'appel initial.

2. Appeler l'employé qui ne se présente pas au travail dans un délai raisonnable et qui n'a pas appelé pour aviser de son absence.

3. Demander si l'employé peut se présenter pour une partie de la journée/quart de travail, et vérifier si des travaux arriveront à échéance au cours de la durée prévue de l'absence.

4. Demander la raison de l'absence et la date prévue du retour au travail; faire les suivis appropriés.

5. Préciser et documenter l'aide que l'on peut offrir, la nécessité d'avoir un certificat médical, la possibilité de traitement médical et les moyens de permettre à l'employé de revenir au travail.

6. Approuver le congé pour la période de temps indiquée par l'information médicale reçue.

7. En temps opportun, demander une mise à jour des renseignements médicaux.

Faire les suivis

1. Tenir à jour un registre des absences des employés.
2. Passer en revue le registre des absences des employés à tous les trois mois.
3. Aborder les problèmes avec l'employé en temps opportun et de façon constante.
4. Discuter du registre des absences lors de l'évaluation de rendement annuelle des employés.
5. Aviser l'employé que l'on communiquera avec lui s'il y a lieu.
6. Discuter des préoccupations en rapport avec l'absentéisme chez l'employé et apporter de l'aide dans la recherche de solution.
7. Si l'assiduité régulière est un problème, discuter des solutions possibles avec l'employé, le représentant des ressources humaines et le représentant syndical.
8. Respecter la confidentialité des renseignements communiqués par les employés.
9. Adopter un modèle de comportement positif.

Façons d'accommoder

Il existe plusieurs façons d'accommoder un employé aux prises avec un problème d'assiduité, lui permettant de retourner au travail. En explorant les moyens, les gestionnaires peuvent peut-être aider les employés. Quelques suggestions sont fournies ci-dessous, mais chaque situation doit être traitée en fonction des exigences opérationnelles.

- Réaménagement plus flexible du travail
  (travail à temps partiel, partage d'emploi, travail à domicile)
- Affectation temporaire
  (projets spéciaux – on encourage les gestionnaires à établir et à mettre à jour une liste des affectations ou des projets valables auxquels ils aimeraient contribuer plus de ressources et qui pourraient être confiés à un employé temporairement limité par des problèmes de santé)
- Aides physiques, adaptation de l'équipement
  (chaise équipée d'un support Obus, accessibilité aux fauteuils roulants, modification de l'ordinateur)
- Recyclage pour accroître les possibilités d'emploi de l'employé
- Régime de congé de salaire différé
- Nouvelle affectation à l'intérieur de la même unité de travail
- Mutation à une autre unité de travail
  (tenir une liste de « mobilité »)
- Affectation temporaire dans un autre lieu de travail
- Appui moral
  (Programme d'aide aux employés et leur famille, formation psychosociale, acquisition de techniques d'adaptation – p. ex. : stress – incapacité de travailler dans un milieu en particulier)

L'assiduité régulière ne peut être rétablie

Lorsqu'il est évident que l'employé ne pourra pas retourner au travail, le gestionnaire et l'employé devraient convenir mutuellement d'une date acceptable de cessation d'emploi pour cause de maladie. Cette cessation d'emploi peut entraîner l'application de plusieurs avantages sociaux :

- ✔ les indemnités de retraite;
- ✔ les congés de maladie;
- ✔ les prestations d'invalidité de l'assurance-emploi;
- ✔ la pension d'invalidité du régime de pension du Canada (RPC);
- ✔ les prestations d'invalidité de longue durée
  - avec le maintien des crédits de service ouvrant droit à pension, selon les dispositions du régime de retraite
  - et le maintien de la protection d'autres régimes d'assurance :
    - assurance-vie collective
    - assurance : décès ou mutilation par accident
    - régimes de soins médicaux et dentaires

Cessation d'emploi

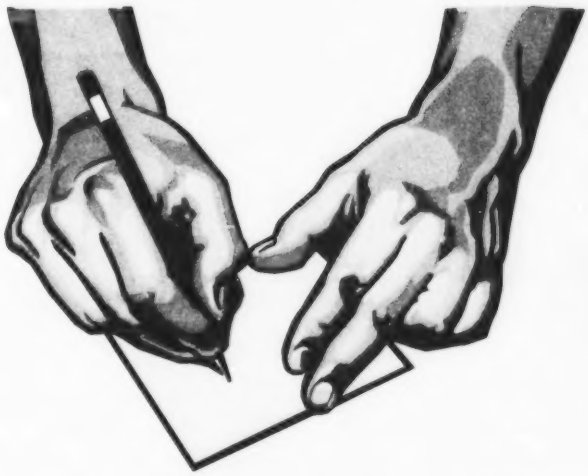
Lorsque l'employé ne satisfait pas aux attentes de l'employeur en matière d'assiduité après un délai déterminé et qu'il refuse de mettre fin à son emploi, alors le seul recours est la cessation d'emploi involontaire.

Pour justifier cette mesure, les renseignements ci-dessous pourraient être exigés à des fins légales :

1. le registre des absences de l'employé;
2. une comparaison des absences de l'employé avec celles des employés dans une unité de travail comparable ou semblable;
3. les renseignements médicaux indiquant que l'employé ne pourra jamais se rétablir au point de satisfaire aux attentes en matière d'assiduité de l'employeur;
4. un exemple d'incident déterminant;
5. il n'y a aucune amélioration au chapitre des absences par rapport à la période précédente (il peut s'agir d'une période de six mois ou d'un an, selon la nature de la maladie);
6. la documentation attestant que l'employeur a pris des mesures considérables pour permettre à l'employé de retourner au travail;
7. l'attestation d'une communication constante avec le Service des ressources humaines.

Rôle de l'employeur

1. Assurer l'implantation de la directive sur l'assiduité au travail.
2. Exiger que les gestionnaires soient responsables de la gestion des présences. Soutenir les gestionnaires aux prises avec des situations difficiles et leur offrir des occasions de formation.
3. Reconnaître sur une base régulière les efforts des gestionnaires.
4. Fournir les ressources nécessaires afin d'assurer un milieu de travail sain et sécuritaire.
5. Donner du renforcement positif aux gestionnaires, aux employés et aux équipes de travail. Soutenir les efforts visant l'amélioration continue de l'assiduité.
6. Lorsque possible sur le plan opérationnel, accommoder les employés afin de favoriser un retour rapide au travail.
7. Vérifier annuellement les statistiques sur l'utilisation des congés. Faire des comparaisons au besoin pour repérer et régler les problèmes avec les gestionnaires.
8. S'assurer que les employés sont au courant des ressources disponibles en cas de problème (*p. ex. : Programme d'aide aux employés et leur famille*)
9. Renforcer le message que les avantages sociaux remplaçant le revenu constituent une forme d'assurance.
10. Adopter un modèle de comportement positif.



Rôle du ministère des Finances

1. Établir des normes visant la production uniforme des données.
2. Recevoir les statistiques annuelles des parties 1, 2 et 3 sur l'assiduité et faire un suivi.
3. Faire des analyses comparatives parmi les parties 1, 2 et 3.
4. Faire rapport, à l'Assemblée législative, des statistiques, des conclusions et de l'orientation future.
5. Réviser la directive sur l'assiduité au travail au besoin.

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles l'employeur devrait accommoder les besoins particuliers d'un employé pour l'aider à retourner au travail ou à continuer de travailler :

- ✔ **la valeur des compétences et des connaissances de l'employé**
- ✔ **les économies réalisées sur les avantages de remplacement du revenu**
- ✔ **l'obligation légale d' « accommoder »**

Déterminer l'existence d'un problème

Lignes directrices

Indices	Application du critère des mesures raisonnables ou possibles
Une partie importante de l'année (ou les années) précédant immédiatement le départ à la retraite est prise sous forme de congés de maladie.	L'absence est-elle attribuable à une maladie vérifiable qui est documentée par des attestations médicales? Restait-il des crédits de congés de maladie pour couvrir l'absence? Les absences ont-elles cessé après l'épuisement des crédits? Un réaménagement plus flexible du travail est-il une solution à envisager?
S'il s'agit d'un nouvel employé, a-t-il l'habitude d'utiliser ses crédits de congé de maladie au fur et à mesure?	Vérifier au cours de la période de probation. S'il n'y a aucune amélioration, envisagez de mettre fin à l'emploi avant la fin de la période de probation.
L'employé utilise-t-il habituellement ses crédits de congé de maladie après avoir accumulé le nombre maximum?	Est-ce que cela s'est produit une fois ou deux, ou chaque mois?
Blessures répétées au travail, entraînant une absence.	Existe-t-il des lacunes du côté de la sécurité ou de la formation?
Retard fréquent au travail.	Existe-t-il une raison connue? Sur le plan opérationnel, peut-on accommoder l'employé par un horaire flexible?
Rendez-vous fréquents pour des raisons médicales ou paramédicales durant les heures de travail.	Est-ce attribuable à des problèmes de santé de courte durée? Le service est-il disponible dans la région?
Demandes fréquentes de congés pour raisons familiales.	Ces demandes sont-elles fréquentes si on les compare avec celles d'autres employés ayant des responsabilités familiales similaires?
Les absences imprévues arrivent habituellement le lundi, le vendredi, durant le temps de la chasse, autour des journées de la paye.	Ces absences habituelles sont-elles justifiées? Exemple : on ne peut pas parler d'un problème si l'employé s'absente six vendredis en après-midi pour suivre des traitements réguliers de chimiothérapie.

Si l'assiduité est un problème

Lignes directrices

Étape	Responsabilités du gestionnaire
1.	Discuter d'abord du problème ou des tendances d'absentéisme avec l'employé, de manière à réitérer les attentes établies pour l'assiduité. Documenter le résultat de la discussion, en tenant l'employé au courant.
2.	Explorer le réaménagement plus flexible du travail et les façons d'accommoder des situations particulières en collaborant entre employeur/employé.
3.	Déterminer lequel des avantages sociaux ou services pourrait le mieux s'appliquer pour offrir un revenu ou un soutien dans les circonstances. *(Voir « Avantages sociaux applicables » p. 21)*
4.	Faire les suivis appropriés et déterminer s'il y a eu amélioration satisfaisante.
5.	Reconnaître et documenter toute amélioration ou disparition du problème.
6.	Si le problème persiste, consulter le représentant en ressources humaines et un avocat afin de prendre les mesures nécessaires pour placer un employé productif dans le poste, tout en traitant le titulaire d'une manière équitable.

✔ **Il est important de ne pas « sauter aux conclusions » lorsqu'on pense qu'une habitude se développe. Il existe peut-être des raisons valables dont on doit tenir compte.**

✔ **Les lignes directrices à la page précédente aident les gestionnaires à déterminer l'existence d'un problème potentiel.**

Pourquoi apprécier les employés?

Les employés constituent la plus grande force d'une organisation. Les habiletés et les connaissances qu'ils acquièrent sont des plus avantageuses pour un employeur.

Les employés veulent et ont besoin d'être valorisés et reconnus pour leur contribution. Ils veulent faire partie de l'organisation et participer à son succès.

Les gestionnaires ont un rôle très important à jouer en matière d'appréciation, de motivation et de reconnaissance des employés, en plus de créer un environnement de travail agréable pour eux.

- ✔ **Les gestionnaires encouragent** les employés et les équipes de travail à devenir des agents de changement en déterminant et en mettant en place des moyens d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la productivité tout en maintenant/créant un environnement de travail agréable.

- ✔ **L'employeur encourage** les gestionnaires à reconnaître et apprécier les efforts, l'engagement et les accomplissements de chaque employé et équipe de travail envers l'amélioration de l'efficacité, l'efficience et la productivité au travail.

Vidéo

La vidéocassette « Assiduité au travail » a été réalisée en guise de soutien à la mise en oeuvre de la directive, à l'orientation de nouveaux employés ou à tout autre occasion opportune.

Dans cette vidéo, des employés des services publics du Nouveau-Brunswick parlent de leur expérience personnelle : le retour progressif au travail après une maladie, l'ambiance au travail, les horaires de travail flexibles et les journées de maladie comme assurance. Des exemplaires de la vidéocassette sont disponibles à votre Service des ressources humaines.

Comment aider les employés

1. Communiquer régulièrement aux employés les attentes en matière d'assiduité au travail.

2. S'assurer que le milieu de travail est sain, sécuritaire et plaisant pour tous.

3. Traiter chaque employé de façon juste, honnête et avec respect.

4. Connaître les initiatives gouvernementales existantes qui peuvent aider les employés : entre autres, le Programme d'aide aux employés et leur famille, l'appréciation, la reconnaissance, ainsi que les façons d'accommoder les employés.

5. Passer en revue le registre des absences lors de l'évaluation de rendement de chaque employé.

Un sourire c'est :

- ✔ **Gratuit**
- ✔ **Unique**
- ✔ **Une des seules choses qui prend de la valeur en étant donnée et partagée**
- ✔ **Contagieux**
- ✔ **Une excellente façon de démontrer sa reconnaissance et son appréciation**

Appréciation - Motivation - Reconnaissance

Les employés, gestionnaires et employeurs travaillent tous ensemble afin de rendre le milieu de travail aussi agréable que possible, et d'assurer la continuité et la qualité des services offerts à la clientèle.

Alors que les gestionnaires ont la responsabilité d'apprécier, de motiver et de reconnaître les employés, on s'attend à ce que les employeurs fassent de même à l'égard des gestionnaires.

Chacun peut contribuer à bâtir la confiance, la crédibilité et le travail d'équipe :

- ✔ en maintenant de bonnes relations avec les collègues;
- ✔ en améliorant l'atmosphère au travail;
- ✔ en instaurant la confiance en soi chez chaque personne;
- ✔ en étant un leader.

Formation

Une séance d'orientation est offerte au personnel des ressources humaines du gouvernement, leur permettant ainsi de devenir des personnes-ressources auprès des gestionnaires de leur organisation.

Une formation continue est offerte aux gestionnaires dans le calendrier de formation du ministère des Finances.

Objectifs :

1. Soutenir les employés en encourageant et en reconnaissant l'assiduité, les efforts et le rendement.
2. Déterminer les responsabilités des gestionnaires et les sources de soutien.
3. Traiter de façon plus efficace les situations difficiles et faciliter le retour au travail.
4. Examiner les questions juridiques qui pourraient survenir.

Trucs

En plus des trucs ci-dessous, les gestionnaires peuvent être proactifs en explorant d'autres façons d'apprécier, de motiver et de reconnaître les employés, dans les limites des ressources existantes.

1. Encourager les employés à trouver des solutions aux problèmes.
2. Instaurer chez les employés la confiance en soi et dans les autres, dans un environnement coopératif.
3. Remercier sincèrement l'employé.
4. Donner un mot d'encouragement ou un renforcement positif au bon moment.
5. Reconnaître les efforts "spéciaux".
6. Tenir régulièrement des réunions avec les employés afin de favoriser des discussions et la résolution de problèmes.
7. Envoyer et mettre une lettre de félicitations personnalisée dans le dossier de l'employé.
8. Envoyer un message de reconnaissance par courrier électronique ou faire un appel téléphonique à l'employé.
9. Demander à un ou plusieurs employés de participer à une réunion pour échanger leurs idées avec les dirigeants sur des sujets particuliers.
10. Affecter l'employé à un projet spécial.
11. Tenir des journées de tenue décontractée.
12. Offrir une formation spécialisée relativement aux nouvelles technologies.
13. Appuyer les mots avec le langage non verbal.

C'est beaucoup plus plaisant d'aller au travail lorsque l'atmosphère est saine.

Un milieu de travail sécuritaire

Il revient aussi bien à l'employeur qu'aux employés de veiller à la santé et la sécurité au travail.

- ✔ Les employés doivent signaler toutes les conditions de travail malsaines et non sécuritaires à leur superviseur immédiat ou au comité de santé et de sécurité local.
- ✔ Les gestionnaires doivent vérifier régulièrement les conditions et le lieu de travail, noter les préoccupations des employés, faire enquête et régler les problèmes.
- ✔ L'employeur doit fournir les ressources nécessaires pour donner suite aux préoccupations des gestionnaires et des employés.

Centre de santé virtuel

Un Centre de santé virtuel est disponible sur Intranet pour les employés des services publics. La Direction des avantages sociaux des employés des services publics a développé cet outil afin d'encourager les employés à prendre leur santé en main.

Le Centre de santé offre des liens à différentes sources d'information associées à la santé.
Jetez-y un coup d'oeil...

http://intranet.gov.nb.ca/intellinet

Conseils sécuritaires

1. Assis à l'ordinateur, les genoux, chevilles et coudes doivent fléchir plus ou moins à angle droit. Vos hanches doivent fléchir davantage.
2. Penchez légèrement le moniteur de votre ordinateur vers l'arrière. Placez un miroir au centre de l'écran; si vous voyez vos yeux dans le miroir, cela signifie que l'inclinaison est bonne.
3. Lorsque vous soulevez des objets, pliez toujours les genoux. Lorsque cela est possible, assistez à des sessions de prévention des maux de dos.
4. Offrez-vous un bon étirement toutes les 30 minutes, si cela est possible.
5. Ne surchargez pas le dessus de vos classeurs et de vos bibliothèques; ils pourraient basculer.
6. Respectez toujours le code de sécurité en vigueur dans votre milieu de travail.
7. On a tendance à oublier que les planchers mouillés peuvent être glissants. Soyez prudent!

Pour les gestionnaires

Dans les pages suivantes, vous trouverez le texte officiel de la directive sur l'assiduité au travail, des définitions techniques, des références légales, la présentation visuelle des avantages sociaux applicables et des formulaires utiles aux gestionnaires.

Directive sur l'assiduité au travail

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick reconnaît la valeur de ses employés et le besoin de gérer et de soutenir l'assiduité régulière en reconnaissant, en motivant et en appréciant les efforts des employés. Dans cette optique, le gouvernement assurera concrètement la gestion du milieu du travail ainsi que la gestion de l'assiduité des employés pour :

- encourager une assiduité régulière;
- reconnaître l'engagement des employés;
- assurer un accès juste et équitable aux congés et à la protection du revenu en cas de maladie, selon les besoins;
- permettre le retour au travail aussitôt que possible après l'utilisation des congés nécessaires.

Application :
La directive s'applique à tous les employeurs des parties 1, 2 et 3 des services publics et à toutes les personr es qui y sont employées.

Date d'entrée en vigueur : an 2000

Responsabilités des employés :
Jour après jour, maintenir une assiduité régulière, c'est-à-dire :

- se présenter au travail tel que prévu et arriver à l'heure;
- prendre des congés imprévus seulement lorsque c'est inévitable;
- déclarer les absences conformément aux modalités;
- s'efforcer le plus possible de travailler en toute sécurité;
- favoriser le retour au travail après une absence pour cause de maladie ou de blessures :
  - en suivant les programmes de traitement ou d'aide appropriés,
  - en acceptant le réaménagement de l'horaire de travail.

Responsabilités des gestionnaires :
Assurer la gestion régulière de l'assiduité, c'est-à-dire :

- communiquer les attentes à l'égard de l'assiduité;
- assurer un milieu de travail sécuritaire et sain;
- conserver et analyser les données sur les absences;
- fournir des commentaires individuels aux employés au sujet de leurs présences :
  - s'occuper des problèmes d'assiduité,
  - reconnaître une bonne assiduité et les améliorations envers l'assiduité lors de l'évaluation de rendement.

Responsabilités des agents des ressources humaines :
Se concentrer sur deux genres de services de soutien dont :

- la réception et la production opportunes de données sur les absences pour l'ensemble de l'organisation;
- le soutien à la gestion par :
  - la formation et l'encadrement relatifs à l'assiduité au travail,
  - des services de consultation dans les cas particuliers.

Responsabilités des cadres supérieurs :
Fournir des directives générales aux organisations respectives, c'est-à-dire :

- communiquer et appuyer la directive sur l'assiduité au travail;
- assurer la mise en place des mécanismes de mesure, d'évaluation et de rétroaction;
- s'assurer qu'à l'interne les politiques, les pratiques et l'affectation des ressources appuient la directive gouvernementale sur l'assiduité au travail.

Directive sur l'assiduité (suite)

Responsabilités du ministère des Finances :
Encourager l'assiduité des employés, c'est-à-dire :
- élaborer et communiquer une directive gouvernementale sur l'assiduité au travail ainsi qu'un encadrement de soutien;
- soutenir et aider :
  - par une base de données gouvernementale et des rapports sur les absences,
  - par un service de consultation fourni par des experts sur l'interprétation de la directive et le réaménagement des horaires de travail,
  - par les directives en vigueur concernant l'utilisation des congés, et s'il y a lieu, les programmes d'aide aux employés,
  - en fournissant les indicateurs et l'évaluation des résultats de l'assiduité au travail.

Modalités d'application :
L'application d'une directive sur l'assiduité au travail comporte plusieurs éléments qui peuvent être traités avec l'aide des ressources suivantes :
- le guide de l'assiduité au travail - ouvrage de référence;
- le plan de formation additionnel;
- les modalités additionnelles dans l'organisation pour s'assurer que les employés sont traités sur un pied d'égalité dans différentes circonstances.

Principes sous-jacents aux modalités d'application :
L'élaboration de modalités et d'outils particuliers au gouvernement et à une organisation s'inspirera des principes suivants :

- *L'utilisation responsable des congés*

La directive sur l'assiduité au travail vise à :
- éliminer les absences inutiles et à
- limiter la durée des absences inévitables.

- *L'uniformité*

La directive comprendra un cadre de travail exhaustif pour la gestion des absences imprévues dont l'application sera uniforme à la grandeur des services publics.

- *Une assurance **ET NON** un droit*

Les employés seront avisés du fait que les congés de maladie constituent une assurance à utiliser seulement lorsque des problèmes de santé les empêchent de se présenter au travail.

Aperçu de la protection du revenu en cas d'absence :
Les différentes formes de protection du revenu ci-dessous en cas d'absence imprévue sont intégrées à l'assiduité au travail :
- indemnité des accidents du travail;
- assurance-invalidité de longue durée (seulement pour les groupes d'employés participants);
- congé de maladie payé;
- assurance-emploi.

Limitations des avantages :
L'intention d'offrir des avantages sociaux différents ne vise pas à améliorer le revenu d'un employé. Les employés admissibles à un revenu de remplacement à cent pour cent en vertu de la *Loi sur les accidents du travail* ne pourront pas présenter de demande de prestations du régime d'assurance-invalidité de longue durée, ni de tout autre avantage connexe (p. ex., exonération de primes aux termes de différents régimes d'assurance et exonération du versement des cotisations au régime de retraite), avant d'avoir épuisé toutes les prestations de remplacement de revenu.

Dispositions habilitantes :
Autorisé par une décision du Conseil de gestion.

Demandes d'information :
- Les employés et les gestionnaires peuvent communiquer avec le personnel du Service des ressources humaines de leur ministère, de leur district scolaire, de leur corporation hospitalière ou de leur organisme.
- Le personnel du Service des ressources humaines peut communiquer avec le ministère des Finances au 506 453-2296.

Attentes

1. **Il n'existe aucun chiffre magique correspondant au taux idéal d'absentéisme associé aux employés des différentes parties de la fonction publique du Nouveau-Brunswick.**
2. **La fréquence des absences de courte durée devrait diminuer.**
3. **Les absences devraient être plus courtes.**
4. **On s'attend à ce que les employés continuent de s'absenter pour cause de maladie valable.**

Définitions techniques

Malade

« Souffrant, indisposé ».
(*Pocket Oxford Dictionary*) [Trad.]
« Touché par la maladie, souffrant ou indisposé ».
(*Black's Law Dictionary*, p. 1551) [Trad.]

À la suite d'une maladie (mentale ou physique) ou d'une blessure, l'employé est incapable de remplir les fonctions régulières de son poste.

Maladie

« Une affection pouvant altérer la santé en général et non un malaise temporaire qui ne tend pas à nuire, ni à affaiblir la constitution ».
(*Black's Law Dictionary*, p. 1551) [Trad.]

Raisonnable

« Qui fait preuve de jugement, de modération et qui est prêt à entendre raison ».
(*Pocket Oxford Dictionary*) [Trad.]

Le mot raisonnable signifie « qui fait preuve de jugement, qui est conforme à la raison et qui correspond à la mesure normale ».
(*Concise Oxford Dictionary*) [Trad.]

Équité

Caractère de ce qui est raisonnable, honnête et impartial. Il semble que la définition susmentionnée du mot raisonnable, qui correspond à la mesure normale, convient dans ce cas-ci, car cette définition laisse entendre qu'il existe plus d'une réponse raisonnable ou d'une façon d'agir.
(Alan Beattie, *Labour Arbitration Yearbook*, 1993, p. 249) [Trad.]

Obligation

L'employeur, les syndicats, les collègues et l'employé demandant des mesures d'accommodation sont tous liés par l'obligation de tenir compte.

Obligation d'accommoder

Il est utile de déterminer quelles sont les mesures qui découlent du concept de l'« obligation d'accommoder ». Il est impossible d'établir une liste exhaustive de toutes les mesures d'accommodation que comporte cette obligation. Cela s'explique par le fait que l'obligation est, en dernière analyse, hautement particulière, et qu'elle s'appliquera souvent en fonction des besoins particuliers de la personne en cause et des exigences particulières du lieu de travail.
(*Canadian Labour Law 1*, p. 3) [Trad.]

Cette obligation implique une certaine latitude.

« L'obligation d'accommoder va au-delà de la question de savoir si un employé peut remplir les fonctions de son poste – il s'agit de déterminer les moyens possibles de modifier les postes existants pour que l'employé puisse travailler ». (Arbitre Allen Ponak, *Lancaster's Health Care Employment Law News*, vol. 10, n° 9, 1994, p. 1) [Trad.]

« L'obligation d'accommoder exige de l'employeur qu'il examine sérieusement la possibilité d'adapter le lieu de travail pour permettre au plaignant de travailler ». (Idem, p. 2) [Trad.]

Absence rémunérée

Dans une relation employeur-employé, les employés ne sont pas admissibles à une absence rémunérée, sauf si la demande est justifiable.

Absence involontaire

L'employé souffre de problèmes de santé légitimes qui l'empêchent de remplir normalement ses fonctions. Les demandes, tout dépendant de la durée du congé (plusieurs absences de courte durée, ou une ou plusieurs absences de longue durée), devront habituellement être accompagnées d'attestations médicales, indiquant la nature de la maladie (les problèmes de santé) et le pronostic (le retour au travail de l'employé).

Il existe une « obligation d'accommoder », dans une mesure raisonnable, de la part de l'employeur et des syndicats. Cela ne signifie pas que l'employeur doive créer un nouveau poste pour permettre à l'employé de retourner au travail. Un réaménagement plus flexible du travail peut par contre être envisagé.

Un employé peut être licencié pour cause de maladie légitime lorsqu'il se trouve absolument dans l'impossibilité de remplir ses fonctions, même s'il n'a peut-être pas épuisé tous ses crédits de congés de maladie.

L'employeur ne peut pas licencier un employé à cause d'une moyenne élevée de son taux d'absentéisme en motivant seulement sa décision sur le registre des présences, même s'il a déjà prévenu l'employé que son action pouvait mener à son licenciement. Il doit survenir un dernier incident culminant qui ferait que l'examen du dossier antérieur de l'employé serait régi par la doctrine de l'absence involontaire. Un critère objectif et raisonnable doit être établi. (Décision de B. Bruce. 31 juillet 1997, plaignant Harvey Beck, partie III) [Trad.]

Même si les arbitres fondent leurs interprétations sur les conventions collectives plutôt que sur un principe général, les décisions dans les cas d'absence involontaire sont fondées sur un critère. « Alors qu'un employeur ne peut pas 'prendre de sanctions disciplinaires' à l'endroit d'un employé pour son absence involontaire ou irréprochable, il peut : 'licencier, suspendre, muter, renvoyer, envoyer en congé, rétrograder ou conseiller les employés qui, pour des raisons médicales ou autres, sont incapables de montrer une assiduité raisonnable de manière à accomplir les tâches auxquelles on s'attend d'eux.» (*Canadian Labour Law Journal*, vol. 1, p. 78) [Trad.]

Les arbitres « cherchent à déterminer et à évaluer dans quelle mesure l'état de l'employé l'empêche d'assumer ses obligations professionnelles et l'empêchera probablement de le faire dans l'avenir ». (*Can. Labour Law 1*, p. 79) [Trad.]

Si rien n'indique que l'assiduité de l'employé s'améliorera dans l'avenir, l'employeur a le droit d'intervenir.

Absence volontaire

Il peut arriver que le gestionnaire ou le superviseur ne soit pas convaincu qu'il existe un problème de santé légitime pour justifier la fréquence des absences (habituellement des incidents nombreux de courte durée). Cela peut devenir une habitude (le lundi et le vendredi, avant ou après les longues fins de semaine) et ces absences doivent être documentées au fur et à mesure. La crédibilité ou la fiabilité de l'information ou de la documentation peuvent être mises en doute, si la situation n'est pas résolue et que le licenciement est jugé la seule solution possible. Des attestations médicales peuvent être exigées.

Façons d'accommoder

Les façons d'accommoder doivent tenir compte des circonstances particulières de chaque employé – il n'existe aucune formule type d'accommodation. (Loi sur les droits de la personne - Nouvelle-Écosse) [Trad.]

Voici des exemples de façons d'accommoder que recherchent les arbitres :

- ✔la disponibilité de dispositifs ou d'équipement adaptés à l'employé;
- ✔la modification des ordinateurs pour les personnes aveugles et malvoyantes;
- ✔les synthétiseurs de paroles qui, branchés à un ordinateur, permettent de lire oralement le texte sur l'écran par l'intermédiaire d'une voix artificielle;
- ✔l'aménagement des lieux pour les rendre accessibles aux fauteuils roulants;
- ✔la modification des tâches, le réaménagement des horaires de travail, le travail à temps partiel. (*Lancaster Labour Law Reports*) [Trad.]

Accommodation raisonnable

« En déterminant ce qui constitue une accommodation raisonnable, la Cour a statué que l'employeur doit prendre toutes les mesures raisonnables, sans s'imposer des contraintes excessives, pour accommoder la personne lésée. » (*Lancaster Labour Law Reports – Charter Cases/Human Rights Reporter,* vol. 10, no. 6/7, juin-juillet 1994, p. 2) [Trad.]

Demande de renseignements médicaux

Habituellement, les arbitres ne « voient pas d'un bon oeil » les politiques globales exigeant la communication de renseignements médicaux. (*Health Care Employment Law News*, décembre 1993, p. 2)

Si un employé omet de présenter un certificat médical, l'employeur peut insister qu'il lui en remette un. Si la validité de la demande est en doute, un deuxième certificat médical peut être demandé d'un médecin choisi par les deux parties. Si aucune date de retour au travail n'est indiquée dans le certificat, l'employeur peut demander à l'employé de revoir le médecin traitant pour obtenir des précisions sur la date du retour. Les demandes de renseignements médicaux doivent satisfaire un critère de « caractère raisonnable », selon la situation.

Même si un employeur a le droit de réglementer l'utilisation des congés de maladie, de nombreux arbitres sont d'avis que les renseignements médicaux peuvent seulement être demandés pour déterminer :

- ✔ l'existence de la maladie;
- ✔ la date de retour de l'employé;
- ✔ les mesures d'adaptation que l'employeur pourrait prendre.

Contrainte excessive

« Le conseil a déterminé que le fait de subir certains coûts et dérangements ne représenterait pas une contrainte excessive pour l'employeur, sauf si ceux-ci sont excessifs. Cependant, des mesures d'adaptation qui mettraient clairement la sécurité du patient en danger seraient jugées une contrainte excessive. » (Allen Ponak, *Lancaster's Health Care Employment Law News*, vol. 10, n° 9, 1994, p.2) [Trad.]

« On peut énumérer certains facteurs permettant de mesurer la contrainte excessive :

- ✔le coût financier;
- ✔l'atteinte à la convention collective;
- ✔le moral du personnel;
- ✔la sécurité;
- ✔l'importance de l'exploitation de l'employeur qui peut jouer sur l'évaluation de ce qui représente un coût excessif ou sur la facilité avec laquelle les effectifs et les installations peuvent s'adapter au gré des circonstances;
- ✔l'interchangeabilité des effectifs et des installations;
- ✔lorsque la sécurité est en jeu, on doit examiner l'ampleur du risque et l'identité de ceux qui sont exposés. » (*Can. Labour Law Journal*, vol. 1, Central Alberta Dairy Pool, p. 327) [Trad.]

La Cour a souligné que les circonstances particulières à chaque cas détermineront dans quelle mesure ces facteurs s'appliqueront. À cet égard, elle a déclaré : « Ces facteurs ne sont pas immuables. Il faut montrer du bon sens et de la flexibilité pour ce qui est de déterminer s'ils s'appliquent, compte tenu des circonstances particulières de chaque cas. Les situations qui se présenteront varieront à l'infini. ... »
(*Human Rights Reporter*, juin-juillet 1994, p. 2) [Trad.]

« Lorsqu'il reçoit une demande du genre (mesure d'adaptation), l'employeur n'est pas seulement tenu de l'étudier, mais il doit songer sérieusement à s'entendre avec l'employé et à en discuter. ... »
(*Lancaster Labour Law – Charter cases/Human Rights*, vol. 7. n°12, décembre 1991, p. 2) [Trad.]

Obligation d'accommoder : impact sur les autres

Voici un sommaire des points saillants de l'article *«Impact of the duty to accommodate on others» (Obligation d'accommoder : impact sur les autres).* (Kaplan, William, *Canadian Labour Law Journal*, p. 231-233) [Trad.]

« Dans la décision *Gohm v. Domtar Inc. and OPEIU*, une commission d'enquête de l'Ontario a statué que le syndicat n'avait pas rempli son obligation d'accommoder le plaignant du fait qu'il n'avait pas accepté des modifications à la convention collective qui auraient pu tenir compte des circonstances particulières de cette personne et qu'il n'avait pas offert non plus d'entreprendre des négociations à cet égard avec l'employeur. » p. 231 [Trad.]

« Il ne serait pas raisonnable de s'attendre à ce qu'un syndicat aille jusqu'à déclencher une grève pour que la compagnie accepte d'offrir des mesures d'adaptation. Toutefois, il n'est pas déraisonnable de s'attendre à ce que le syndicat s'efforce sérieusement d'en arriver à une entente sur la question... » p. 231 [Trad.]

Dans la décision relative à l'hôpital Peterborough Civic, il ressort que les collègues qui refusent, sans aucune raison valable, d'accommoder l'employé lésé, pourraient s'exposer à des sanctions disciplinaires. p. 232.

Il incombe à une personne demandant des mesures d'adaptation de coopérer avec les personnes en cause.

L'obligation de la part de l'employé a été traitée dans les affaires suivantes. Dans l'affaire *Commission ontarienne des droits de la personne et O'Malley c. Simpsons-Sears Ltd.*, la Cour suprême du Canada a statué ce qui suit : « L'employeur doit, à cette fin, prendre des mesures raisonnables qui seront susceptibles de réaliser le plein accommodement. Cependant, lorsque ces mesures ne permettent pas d'atteindre complètement le but souhaité, le plaignant, en l'absence de concessions de sa propre part, comme l'acceptation d'un travail à temps partiel, doit sacrifier soit ses principes religieux, soit son emploi. » p. 232 [Trad.]

Dans l'affaire *Pattison v. Fort Frances (Town) Commrs. Of Police*, « le juge McKeown, se rangeant de l'opinion de la minorité, semble indiquer que, compte tenu des circonstances particulières à cette affaire, l'employeur n'avait pas la même obligation qu'il aurait par ailleurs eu, à cause du refus de coopérer du plaignant. » p. 232 [Trad.]

Dans l'affaire *Stelco Wire Products Co.*, l'arbitre a jugé que « si les parties arrivent à s'entendre, cette entente doit être communiquée au plaignant pour son acceptation. Ce dernier doit être disposé à se montrer flexible, ce qui ne signifie pas qu'il doive compromettre ses principes religieux. Il doit plutôt être disposé à faire des sacrifices raisonnables pour retourner à la compagnie afin d'y occuper un poste. » p. 233 [Trad.]

Avantages sociaux applicables

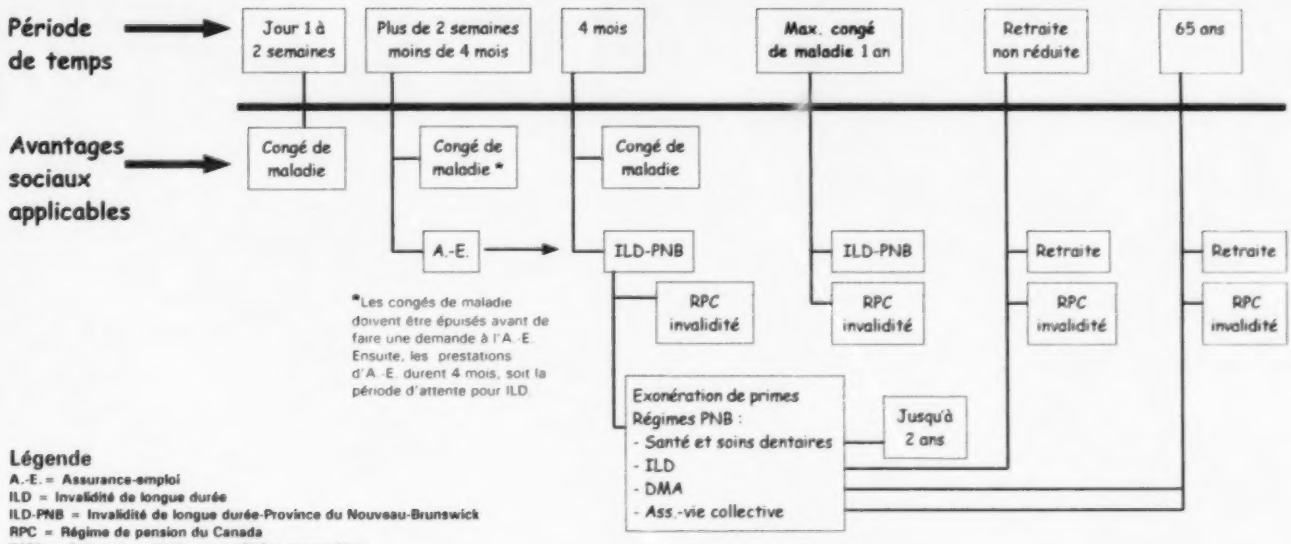
L'intention d'offrir des avantages sociaux différents ne vise pas à améliorer le revenu d'un employé. Les employés admissibles à un revenu de remplacement à cent pour cent en vertu de la *Loi sur les accidents du travail* ne pourront pas présenter de demande de prestations du régime d'assurance-invalidité de longue durée, ni de tout autre avantage connexe (p. ex., exonération de primes aux termes de différents régimes d'assurance et exonération du versement des cotisations au régime de retraite), avant d'avoir épuisé toutes les prestations de remplacement de revenu.

Comprendre le schéma

Le schéma ci-dessous explique les avantages sociaux applicables dans deux cas : absence attribuable (1) à la maladie ou (2) à un accident de travail. Les cases au-dessus de la ligne noire foncée indiquent la période de temps et les cases en dessous indiquent les avantages sociaux applicables selon la durée de l'absence.

SCÉNARIO 1

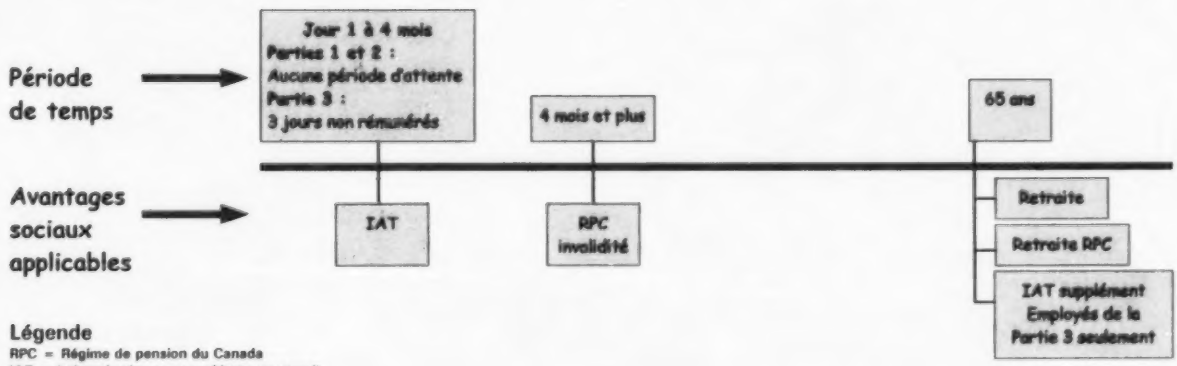
En cas de maladie



Légende
A.-E. = Assurance-emploi
ILD = Invalidité de longue durée
ILD-PNB = Invalidité de longue durée-Province du Nouveau-Brunswick
RPC = Régime de pension du Canada
DMA = Assurance : décès ou mutilation par accident

SCÉNARIO 2

En cas d'accident au travail



Légende
RPC = Régime de pension du Canada
IAT = Indemnisation pour accidents au travail

Les formulaires peuvent être utilisés tel quel ou comme guide. Des copies additionnelles sont disponibles à votre Service des ressources humaines.

RELEVÉ D'ABSENCE DU TRAVAIL

_____ _____

Nom de l'employé — Numéro d'identification

Appel téléphonique reçu à _____h_____ le _____
jour/mois/année

Devait se présenter au travail à _____h_____

Qui a avisé (employé, un parent) _____

RAISON donnée pour l'absence (maladie, urgence dans la famille, autre)

_____

_____

EN CAS DE MALADIE:

a) quand prévoyez-vous revenir? _____

b) pouvons-nous vous aider? _____

c) des attestations médicales sont-elles exigées? _____

d) avez-vous rendez-vous chez le médecin? _____

e) y a-t-il du travail à terminer au cours de votre absence? _____

_____

Autres remarques:

_____

_____

_____

_____

_____

Superviseur contacté

New Nouveau Brunswick

DEMANDE DE PRESTATIONS ET ÉVALUATION DE L'APTITUDE AU TRAVAIL

Renseignement sur l'employé

(à être remplie en caractères d'imprimerie et signée par l'employé)

Nom de famille	Prénom	Initiale	NAS
Adresse de voirie	Ville	Code postal	Téléphone
Lieu de travail	Téléphone	Nom et téléphone du superviseur	
Titre du poste/Classification			

Prestations demandées :

☐ Congé de maladie — Date de la première absence ___/___/___ (j m a)

☐ Blessure/maladie professionnelle — Date de la blessure ___/___/___ (j m a)

☐ Maternité — Date de l'accouchement ___/___/___ (j m a)

☐ Autre _____ ___/___/___ (j m a)

Prévoyez-vous présenter une demande d'invalidité longue durée? ☐ Oui ☐ Non

Nom du médecin _____
(en caractères d'imprimerie)

Téléphone _____

Adresse du médecin _____
(en caractères d'imprimerie)

J'autorise, par la présente, le médecin soignant ou le médecin-conseil, ou l'établissement ou le fournisseur de soins de santé à divulguer tout renseignement relatif à la présente déclaration aux préposés au règlement des demandes ou à mon employeur. Je sais que je dois assumer tous les frais pour faire remplir le présent formulaire.

Signature de l'employé : _____ Date ___/___/___ (j m a)

New Nouveau Brunswick

ÉVALUATION DES APTITUDES NON PHYSIQUES

(À être remplie et signée par le médecin approprié. Ne signer qu'à un seul endroit, soit à la partie A ou à la partie B.)

A. Apte à assumer des fonctions régulières

☐ **Oui** *(aucun autre renseignement exigé)*
☐ **Non** *(remplir la partie B)*

Signature du médecin _____ **Date** ___/___/___
j m a

B. Aptitudes actuelles

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick appuie le concept de l'intervention précoce et s'est engagé à travailler avec les employés qui ont des problèmes de santé non physiques pour qu'ils se rétablissent à leur maximum d'utilité le plus rapidement et de la manière la plus sûre possible. Dans la mesure du possible, l'employeur permettra à un employé en rétablissement d'assumer des fonctions modifiées ou de bénéficier d'un réaménagement plus flexible de travail.

Veuillez cocher les cases pour indiquer et décrire les aptitudes actuelles. Les chiffres de 1 à 4 indiquent le degré d'intensité.

Aptitudes	✔	1 faible	2	3	4 élevé	Commentaires
1. Lire						
2. Écrire						
3. Calculer						
4. Écouter						
5. S'exprimer						
6. Se concentrer						
7. Mémoire						
8. Travail sous pression						
9. Degré d'autocontrôle						
10. Degré de surveillance						
11. Travail avec le public						
12. Exposition à des situations conflictuelles						
13. Exécution de tâches multiples						
14. Collaboration avec les collègues						
15. Responsabilité et responsabilisation						

Apte à assumer des fonctions modifiées/différentes ou à travailler selon un horaire modifié ☐ **Oui** ☐ **Non**

Si non, date prévue de réintégration : **à des fonctions modifiées/différentes** ___/___/___
j m a

à la totalité des fonctions ___/___/___
j m a

J'ai examiné cet employé le ___/___/___ Date de réévaluation ___/___/___
j m a j m a

Signature du médecin _____ Tél. _____

New Nouveau Brunswick

ÉVALUATION DES CAPACITÉS PHYSIQUES

**(À être remplie et signée par le médecin traitant et remise à l'employé pour remettre au gestionnaire.
Ne signer qu'à un seul endroit, soit à la partie A ou à la partie B.)**

A. Apte à assumer des fonctions régulières

☐ **Oui** *(aucun autre renseignement exigé)*
☐ **Non** *(remplir la partie B)*

Signature du médecin _____ **Date** ___/___/___
j m a

B. Capacités physiques actuelles

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick appuie le concept de l'intervention précoce et s'est engagé à travailler avec les employés malades ou blessés pour qu'ils se rétablissent à leur maximum d'utilité le plus rapidement et de la manière la plus sûre possible. Dans la mesure du possible, l'employeur permettra à un employé en rétablissement d'assumer des fonctions modifiées ou de bénéficier d'un réaménagement plus flexible de travail.

Veuillez cocher les cases pour indiquer les capacités fonctionnelles réduites et décrire la capacité actuelle dans les espaces prévus à cette fin.

Exemple : ☒ **s'asseoir** **30 minutes à la fois**

☐ **s'asseoir** _____
☐ **se tenir debout** _____
☐ **marcher** _____
☐ **plier/tourner** _____
☐ **pousser/tirer** _____
☐ **lever** _____
☐ **transporter** _____
☐ **grimper** _____
☐ **atteindre** _____
☐ **écrire/dactylographier** **md**____ **mg**____
☐ **conduire un appareil ou un véhicule à moteur** _____
☐ **autre** _____

Heures de travail limitées à _____ **heures par jour**

Remarques : ***(aucun diagnostic)***

_____

_____

_____

Apte à assumer des fonctions modifiées/différentes ou à travailler selon un horaire modifié ☐ **Oui** ☐ **Non**

Si non, date prévue de réintégration : **à des fonctions modifiées/différentes** ___/___/___
j m a

à la totalité des fonctions ___/___/___
j m a

J'ai examiné cet employé le ___/___/___ Date de réévaluation ___/___/___
j m a j m a

Signature du médecin _____ Tél. _____

New Nouveau
Brunswick

Être au travail est la responsabilité de chacun!

Si vous avez besoin d'aide

Votre gestionnaire est là pour vous appuyer et vous aider à identifier des moyens de surmonter des situations difficiles. Vous pouvez également obtenir l'aide de collègues en qui vous avez confiance, de votre représentant des ressources humaines, de la santé au travail, du Programme d'aide aux employés et leur famille, ou de votre représentant syndical. Ces personnes veulent vous aider parce que **vous faites une différence!**

Renseignements personnels utiles

1. **Gestionnaire**

   _____ Tél. _____

2. **Programme d'aide aux employés (et leur famille) (PAE/PAEF)**

   _____ Tél. _____

3. **Service des ressources humaines**

   _____ Tél. _____

4. **Santé au travail**

   _____ Tél. _____

5. **Représentant syndical**

   _____ Tél. _____

Pour toute question relative à l'assiduité au travail, veuillez communiquer avec votre Service des ressources humaines ou avec la Direction des avantages sociaux des employés des services publics du Nouveau-Brunswick, ministère des Finances, 506 453-2296.

Ce guide a été produit à l'interne par la Direction des avantages sociaux des employés des services publics.

ISBN 1-55236-468-2

Each of us makes a difference
Chacun fait une différence

New Nouveau
Brunswick
Finances Finance